

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Využití Paretovy analýzy pro zhodnocení zákaznického portfolia vybrané společnosti
Using the Pareto Analysis for Assesment of a Customer Portfolio of a Selected Company

Student: Jarmila Figalová
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Jarmila Figalová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Využití Paretoovy analýzy pro zhodnocení zákaznického portfolia
vybrané společnosti
Using the Pareto Analysis for Assessment of a Customer Portfolio of a
Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika vybrané společnosti
 3. Teoretická východiska
 4. Analýza současné situace
 5. Shrnutí a návrh řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LAMBERT, Douglas et al. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
VOŠTOVÁ, Věra. *Logistika odpadového hospodářství*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. 349 s. ISBN 978-80-01-04426-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

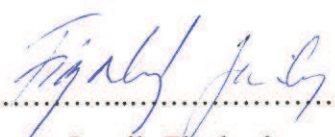


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne: 6. 5. 2015

Podpis: 
Jarmila Figalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Naděždě Klabusayové CSc. za vstřícnost, ochotu, cenné rady a připomínky, které mi byly inspirací při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti SITA CZ a.s., kteří mi poskytli informace a data potřebná k vypracování praktické části této práce.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Charakteristika vybrané společnosti	7
2.1. Orgány společnosti	8
2.2. Certifikáty	8
2.3. Organizační struktura.....	9
2.4. Technologie	9
2.5. Poskytované služby.....	10
2.6. Ekonomické ukazatele	11
3. Teoretická východiska	15
3.1. Legislativní předpisy.....	15
3.2. Základní pojmy	19
3.3. Řízení vztahů se zákazníky.....	20
3.4. Paretova analýza	21
4. Analýza současné situace.....	26
4.1. Konkurence.....	28
4.2. Zákazníci.....	29
4.3. Aplikace Paretovy analýzy	30
4.4. Aplikace ABC analýzy	32
5. Shrnutí a návrh řešení	40
5.1. Zákazníci A skupiny	40
5.2. Zákazníci B skupiny	41
5.3. Zákazníci C skupiny	42
6. Závěr	44
Seznam použité literatury:	47
Seznam zkratk	50
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	51

Seznam příloh	52
Příloha č. 1	1
Příloha č. 2	1
Příloha č. 3	1
Příloha č. 4	1
Příloha č. 5	1

1. Úvod

Odpady jsou produktem veškeré činnosti a provázejí lidstvo od pradávna. V historii pocházely z přírodních materiálů, se kterými si příroda bez větších problémů poradila. Postupně mezi lidmi docházelo k pochopení souvislostí mezi odpady a hygienou, nemocemi a úmrtností. V souvislosti s rozvojem průmyslu začaly vznikat nové druhy odpadů, zejména těch nebezpečných. Lidé si v té době zřejmě ještě plně neuvědomovali, jaká rizika odpady přináší a nevěnovali jim proto odpovídající pozornost. S postupným rozvojem průmyslu, stavebnictví, zdravotnictví, zemědělství či dopravy však bylo potřeba začít řešit, co dělat s odpady dále. V dobách socialismu se v České republice odpadům nevěnovala patřičná pozornost, ukládaly se na skládky nebo přímo v podnicích, případně v odkalištích, které byly v blízkosti podniku. Tato území zůstala mnohde až do současnosti ve formě starých ekologických zátěží, která jsou obvykle s vynaložením vysokých investic postupně čištěna a sanována.

Přes poměrně dlouhou historii odpadu je obor odpadového hospodářství relativně mladou disciplínou. Dochází zde k dynamickému rozvoji a je potřeba zaměřit se, stejně jako v jiných oblastech podnikání, na kvalitu a úroveň služeb, která by měla být poskytována v souladu s požadavky zákazníka a zároveň by měla co nejméně zatěžovat životní prostředí. Tato otázka je v současnosti velmi důležitým problémem, který je potřeba brát v potaz. Vzhledem k poměrně vysoké míře znečištění je žádoucí, aby nebylo životní prostředí dále devastováno neekologickými způsoby nakládání s odpadem. Jako jeden ze způsobů ekologické likvidace nebezpečných odpadů se nabízí jeho spalování ve spalovnách odpadu, kde je likvidován za speciálních podmínek při velmi vysokých teplotách.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit portfolio zákazníků divize Sever společnosti SITA CZ a.s. Výstup práce bude sloužit obchodnímu oddělení k lepší orientaci ve stávajících zákaznických společnostech a zároveň může fungovat jako podklad při zavádění nových pracovních postupů, se kterými společnost SITA CZ a.s. v současné době započala. Pro danou divizi a respektive i celou společnost budou navrženy vhodné přístupy k definovaným skupinám zákazníků tak, aby zavedení nových koncepcí přineslo divizi Sever a tím i celé firmě konkurenční výhodu, lepší postavení na trhu a především spokojené zákazníky.

Práce je rozdělena na dvě základní části, a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je představena společnost SITA CZ a.s., její historie, struktura a technologie, kterými disponuje. Následně je popsána legislativa odpadového hospodářství a představeny základní pojmy, které se v tomto oboru používají. Poté je objasněna Paretova analýza, jenž je ke klíčovou metodou, která bude následně aplikována.

Teoretická část je východiskem pro část praktickou. V ní dochází k ozřejmění současné situace divize Sever, která je součástí společnosti SITA CZ a.s., je nastíněna konkurence v odvětví odpadového hospodářství a následně dochází k aplikaci výše zmíněné Paretovy analýzy na zákazníky divize Sever společnosti SITA CZ a.s. Na základě dosažených výsledků jsou navrženy postupy a řešení, které mohou přispět k optimalizaci a efektivnější spolupráci se zákazníky divize Sever. V závěrečné části dochází ke shrnutí a zhodnocení výsledků bakalářské práce.

2. Charakteristika vybrané společnosti

SITA CZ a.s. je významnou společností podnikající v odvětví nakládání s odpady. Je součástí mezinárodního holdingu SUEZ ENVIRONNEMENT poskytujícího služby v oblasti životního prostředí, energetiky, odpadového a vodního hospodářství. SITA byla založena ve Francii v roce 1919. V současnosti působí ve více než třiceti zemích Evropy, Asie, Severní a Jižní Ameriky, Austrálie a Oceánie. Mottem holdingu je slogan „Společně čistíme svět.“[19]

V České republice působí SITA od roku 1998. Postupným slučováním strategicky významných firem působících na území ČR v oblasti ekologických služeb a nakládání s odpady vzniká skupina SITA. Zahrnuje koncerny SITA Moravia a.s., SITA Bohemia a.s., SITA Ecotech, s.r.o., Služby K.K.Š. s.r.o. a Technické služby Tišnov, spol.s.r.o. a od 1.1.2006 vystupuje jednotně pod názvem SITA CZ a.s.

Prostřednictvím následujících fúzí dochází ke sloučení se zanikajícími společnostmi SPOVO a.s., FM real a.s., RESON spol.s.r.o. a odštěpnou částí podniku DEKONTA, a.s. Ústí nad Labem a LIDRONE, spol.s.r.o. Plzeň.

V současnosti v České republice zastupuje společnost SITA CZ a.s. v oblasti vodního hospodářství společnost Ondeo Services CZ a v oblasti nakládání s odpady SITA CZ, a.s., která zaměstnává téměř 1200 zaměstnanců.

Na území ČR má divizní uspořádání viz. obrázek 2.1, každá divize má stanovenou regionální působnost. Strategické a finanční rozhodování je soustředěno na úrovni centrály. [19]

Obrázek 2.1 Mapa divizního uspořádání



Zdroj: [19]

2.1. Orgány společnosti

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, který řídí její činnost a jedná jejím jménem. Má tři členy, předsedu představenstva, místopředsedu představenstva, který je zároveň generálním ředitelem společnosti a člena představenstva, který zastává funkci finančního ředitele společnosti. Všichni členové jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti, volí a odvolává členy představenstva. Dozorčí rada má tři členy, předsedu, místopředsedu a člena dozorčí rady.

Prokurista společnosti zastává funkci ředitele obchodně provozního úseku.

Právní forma firmy je akciová společnost, emitovala 47 ks akcií tvořících 100% podílu základního kapitálu, má jediného akcionáře SUEZ ENVIRONMENT HOLDING BE. [20]

Firma má 100 % podíl v těchto společnostech:

- SITA Slovensko, a.s.,
- SITA Facility, a.s.,
- LIDRONE, s.r.o.,
- Centrální kompostárna Brno, a.s. [19]

2.2. Certifikáty

Jednou ze základních podmínek při cestě k vyšší prosperitě je neustálé zlepšování v managementu jakosti. Během své existence firma získala tyto certifikáty společnosti SGS, potvrzující shodu integrovaného systému řízení.

- EN ISO 9001 : 2008
- OHSAS 18001 : 2007
- EN ISO 14001 : 2004

A shodu systému managementu bezpečnosti informací zavedeného v oddělení utajovaných informací.

- ISO/IEC 27001:2005

2.3. Organizační struktura

Organizační struktura je dvouúrovňová. Ve vedení společnosti stojí generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni ředitelé tří úseků - financí a IT, technického a obchodně finančního, jak je znázorněno na obr. 2.3. [19]

Obrázek 2.3. Organizační struktura firmy



Zdroj: [19]

Každá divize má právní subjektivitu a svého ředitele, kterému přímo podléhá vedoucí obchodního oddělení a vedoucí provozního oddělení. Po provozní stránce se divize dále dělí na jednotlivé procesy a technologie.

2.4. Technologie

- spalovny a spalování odpadů - vlastní pět spaloven nebezpečných odpadů, z nichž spalovna v Ostravě je nejmodernější v Evropě,
- skládky odpadů a skládkování, biodegradace – 6 skládek a 5 biodegradačních ploch,
- zpracování druhotných surovin – 3 velká drtící zařízení a řada lisoven a skladů,

- kompostování – 12 kompostáren,
- deemulgační a neutralizační stanice – 4 technologie pro kapalné odpady.

2.5. Poskytované služby

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ [5, s. 710] Kotler dále uvádí pět hlavních charakteristik služeb a to nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. [5]

SITA CZ, a.s. na základě vlastního programu TOH (totální odpadové hospodářství), nabízí zákazníkům tyto služby:

- **Totální outsourcing odpadového hospodářství**, hlavní služba, kterou společnost nabízí svým zákazníkům. Základem je návrh optimální logistiky pohybu odpadů, rozmisťování shromažďovacích nádob v provozech a kancelářích firmy a převzetí veškeré zodpovědnosti za nakládání s odpady a druhotnými surovinami. Je kladen důraz na zvýšení podílu recyklovatelnosti odpadu, součástí je zajištění legislativy. Zákazník se tak může zaměřit na vlastní činnost a maximálně tak eliminuje svá environmentální rizika.
- **Odvoz a likvidace průmyslových odpadů**, včetně nebezpečných, které jsou přepravovány v režimu ADR, od velkých i malých firem a drobných živnostníků.
- **Odvoz komunálních odpadů**, jedná se o sběr, svoz a odstranění směsného komunálního odpadu, recyklovaných složek komunálního odpadu např. papír, sklo, plasty a bioodpad od občanů i obcí. Patří zde i odvoz objemného odpadu, provozování sběrných středisek a odstraňování černých skládek.
- **Výkup a zpracování druhotných surovin a skartace**. Využití druhotných surovin v maximální možné míře u papíru, plastu, skla, kovů, dřeva. U elektroodpadu probíhá zpětný odběr. Skartace dokumentů se provádí za přísných bezpečnostních podmínek, společnost disponuje certifikátem ISO/IEC 27001:2005.
- **Čištění zařízení a objektů**, speciální průmyslové čištění jímek, nádrží, auto myček, potrubních rozvodů, šachet, chemických i běžných kanalizací.

- **Stálá havarijní služba**, specialisté jsou školení k zásahu při ropných haváriích, živelných pohromách, úniku nebezpečných látek, kontaminací podzemních a povrchových vod.
- **Sanace** azbestu, provádění sanací průmyslových areálů, rekultivace a odstraňování skládek.
- **Poradenství v oblasti životního prostředí**. Přebírání právní odpovědnosti umožňuje nahradit v podnicích pozici podnikového ekologa kvalifikovaným profesionálem.
- **Zavádění systému řízení** dle ČSN EN ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 u klientů nebo při auditorské činnosti.
- **Prodej ekologických materiálů** jako sorbenty, norné stěny, záchytné vany, obaly na nebezpečné látky. [19]

2.6. Ekonomické ukazatele

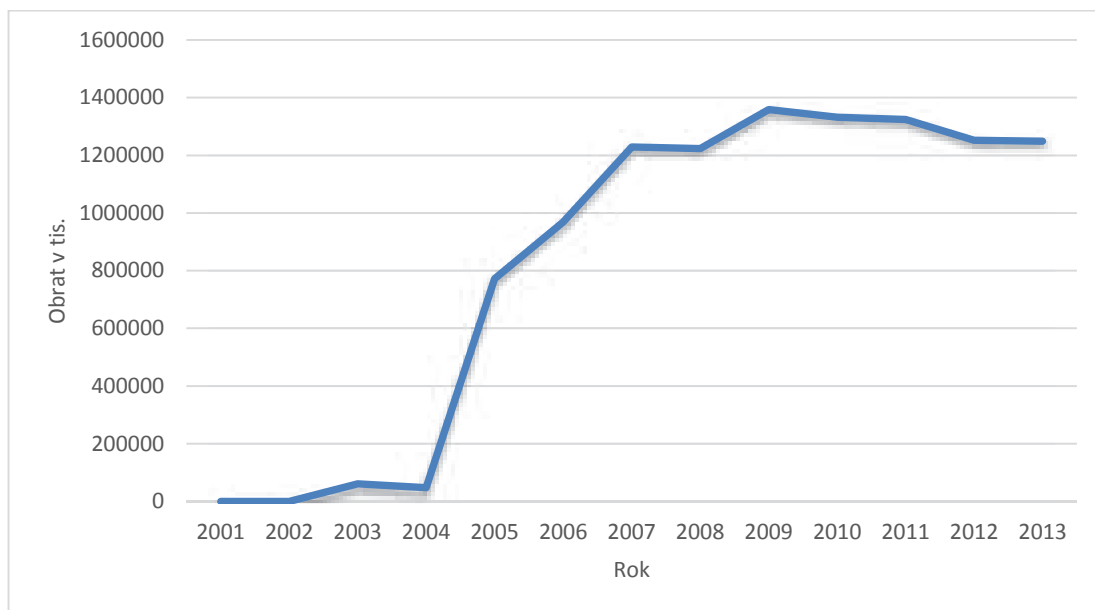
Obrat lze definovat jako souhrn výnosů firmy za sledované období. Společnost SITA CZ a.s. vykazuje za období 2001 - 2013 obraty, které jsou zaznamenány v tab.2.6.1 a grafu 2.6.1.

Tabulka 2.6.1 - Vývoj obratu 2001 - 2013

ROK	OBRAT (V TIS. KČ)	2007	1 229 177
2001	29	2008	1 223 628
2002	37	2009	1 359 195
2003	60 447	2010	1 332 568
2004	47 792	2011	1 323 845
2005	771 517	2012	1 252 712
2006	967 806	2013	1 248 861

Zdroj: [14], vlastní zpracování

Graf 2.6.1 - Graf obratu 2001 - 2013



Zdroj: [14], vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že za dobu existence firmy docházelo k postupnému zvyšování obratu. Ten v roce 2007 překročil hranici jedné miliardy Kč. Nejvyšší hodnoty 1 359 195 tis. Kč bylo dosaženo v roce 2009. Od roku 2007 kdy obrat pokořil hranici 1,2 miliardy korun, již k poklesu pod tuto úroveň nedošlo.

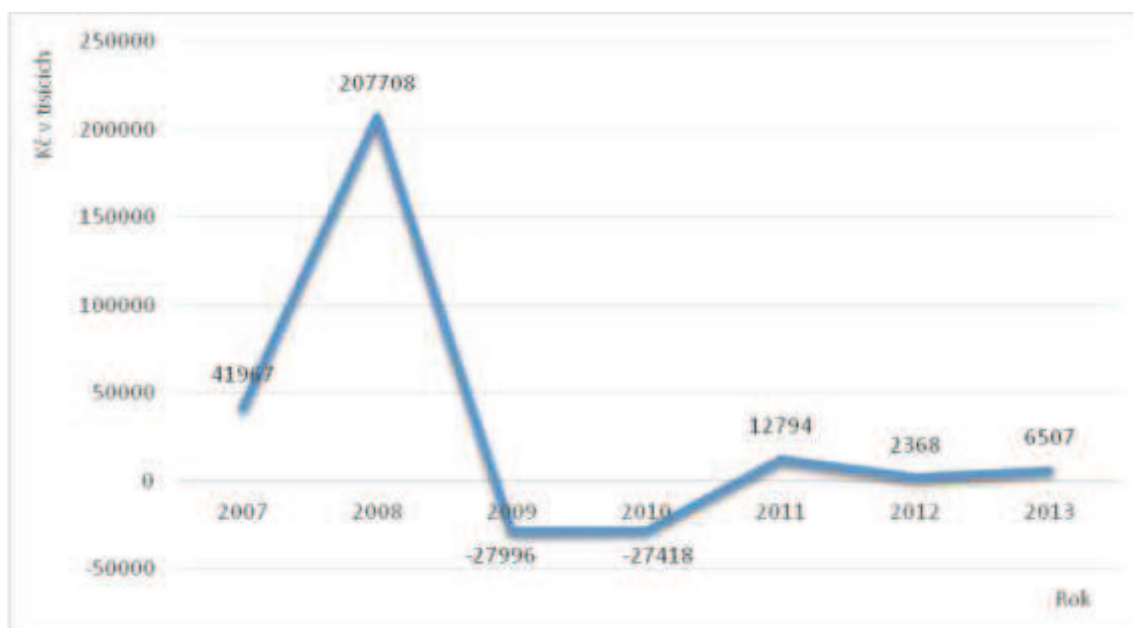
„Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje.“ [4] Výsledek hospodaření po zdanění tzn. čistý zisk společnosti v letech 2007 až 2013 vykazuje velké výkyvy viz. tabulka 2.6.2 a graf 2.6.2.

Tabulka 2.6.2 – Výsledek hospodaření 2007 - 2013

ROK	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (V TIS Kč)	41 967	207 708	-27 996	-27 418	12 794	2 368	6 507

Zdroj: příloha č.1, vlastní zpracování

Graf 2.6.2 - Výsledek hospodaření 2007 - 2013



Zdroj: příloha č. 1, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že výsledek hospodaření v roce 2008 prudce vzrostl, důvodem je prodej části podniku SITA – digoxiny. V následujících letech 2009 a 2010 došlo k propadu a společnost v těchto dvou letech vykazuje ztrátu. Příčinou je fúze se společností RESON spol.s.r.o. v roce 2009, SITA CZ a.s. prostřednictvím RESON spol.s.r.o. odkoupila i část podniku CZ BIJO a.s. K 1. 1. 2010 došlo k další fúzi se společnostmi SPOVO a.s. a Spalovna SITA EMSEKO a.s., následně k 1. 1. 2011 k fúzi s firmou TOP EKO s.r.o. [18]

Další příčinou ztráty mohla být i celosvětová krize, která se promítla do všech odvětví ekonomiky. Ekonomická krize měla za následek omezení nebo i zastavení výroby v podnicích, z toho plynula nižší produkce odpadů a s tím spojená i nižší poptávka po službách společnosti SITA CZ a.s. Od roku 2011 dochází ke zlepšení situace, výsledek hospodaření se pohybuje v kladných hodnotách, jeho výše však zdaleka nedosahuje roku 2008, kdy ekonomika v celé ČR ještě nebyla krizí zasažena.

Ukazatelé rentability patří v praxi k nejsledovanějším, ukazují nám, jak je podnik schopen dosahovat zisku. Obecně platí, že by se měly tyto ukazatele zvyšovat. V případě, že podnik využívá k financování pouze vlastní zdroje, jsou ukazatele rentability aktiv a vlastního kapitálu totožné. [1]

Rentabilita celkového kapitálu ROA udává, kolik Kč utržíme z každé koruny pasiv, bez ohledu na to zda se jedná o vlastní nebo cizí zdroje. Vypočteme ji podle vzorce $ROA = \text{zisk/kapitál}$ [9, s. 325].

Rentabilita vlastního kapitálu ROE udává, kolik utržíme z každé koruny vlastního kapitálu. Výpočet se provádí pomocí vzorce $ROE = \text{Zisk/Vlastní kapitál}$ [9, s. 325].

SITA CZ, a.s. podle finančních výkazů dosáhla za poslední čtyři účetní období hodnot uvedených v tabulce 2.6.3.

Tabulka 2.6.3 - Ukazatele rentability ROA, ROE

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012	2013
ROA	-1,11	0,52	0,10	0,28
ROE	-3,76	1,8	0,33	0,89

zdroj: příloha č.1, vlastní zpracování

Synek k hodnocení ROE uvádí: „*Přestože je obecně považován za hlavního ukazatele finanční výkonnosti (efektivnosti) podniku, jeho hodnocení musí být opatrné, neboť jsou s ním spojeny tři problémy: 1. problém času (některé aktivity, například zavedení nového výrobku, vyvolávají růst nákladů a tím snížení hodnoty ROE, která však vzroste v příštích letech); 2. problém rizika, které ROE nebere v úvahu (obecně platí čím vyšší riziko, tím vyšší požadovaná hodnota ROE); 3. problém ocenění, neboť počítá s účetními (historickými) hodnotami a nikoli hodnotami tržními, které jsou rozhodující pro investory*“ [11, s. 306].

Z údajů v tab. Č. 2.6.3 je zřejmé, že rentabilita celkového kapitálu potvrzuje ztrátu z roku 2010, kdy z každé investované koruny celkového kapitálu společnost 1,11 Kč prodělala, u vlastního kapitálu ztráta činí dokonce 3,76 Kč z každé investované koruny. Od roku 2011 už podnik zhodnocuje vložené prostředky efektivněji, u vlastních prostředků je zisk vyšší než u prostředků celkových, což je způsobeno placením úroků u cizích zdrojů financování, vlastní zdroje zase kalkulují riziko, proto i zisk je vyšší.

3. Teoretická východiska

Odpady se staly každodenním problémem moderní společnosti. Vyspělé státy se jejich zpracováním zabývají už od 20. let minulého století. V České republice se v minulosti s odpady nenakládalo odpovědně. Zákon o odpadech byl přijat až v roce 1991 a od té doby prošel mnoha změnami. V současnosti je vymezen zákonem č.185/2001 Sb. Zákon byl několikrát novelizován, zpracovává předpisy EU, je součástí práva veřejného, věnuje se předcházení vzniku odpadu, v souladu s ochranou životního prostředí a zdraví osob. [12]

3.1. Legislativní předpisy

Již několik let Ministerstvo životního prostředí připravuje nový zákon o odpadech, který by měl být zejména jednodušší a přehlednější. Vzhledem k politické nestabilitě, výměně ministrů a potažmo celé vlády stále nedošlo k dokončení a schválení tohoto zákona. Stěžejním právním předpisem zatím stále zůstává mnohokrát novelizovaný *zákon o odpadech č.185/2001 Sb.* Jeho prováděcími právními předpisy jsou:

➤ Obecné povinnosti

383/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech nakládání s odpady – definuje povinnosti původců odpadů – podmínky nakládání s odpadem, provozování zařízení pro sběr odpadů, vedení evidence, ohlašování produkce odpadů,

381/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu – uvádí kategorie a druhy odpadů,

374/2008 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o přepravě odpadů a o změně vyhlášky č. 381/2001 Sb.,

376/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí a Ministerstva zdravotnictví o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů. [15]

➤ Podmínky ukládání odpadů na terén, skládku

294/2005 Sb. Vyhláška o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich, využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady,

257/2009 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o používání sedimentů na zemědělské půdě,

382/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě. [15]

➤ Nakládání s určitými druhy výrobků (zpětný odběr)

237/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech způsobu provedení zpětného odběru některých výrobků - definuje povinnosti osob, jež uvádí na trh dané výrobky (baterie, elektrozařízení),

170/2010 Sb. Vyhláška o bateriích a akumulátorech,

352/2005 Sb. Vyhláška o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi (vyhláška o nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady),

352/2008 Sb. Vyhláška o podrobnostech nakládání s autovraky,

384/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o nakládání s polychlorovanými bifenylly, polychlorovanými terfenylly, monometyltetrachlordifenylmetanem, monometyldichlordifenylmetanem, monometyldibromdifenylmetanem a veškerými směsmi obsahujícími kteroukoliv z těchto látek v koncentraci větší než 50 mg/kg (o nakládání s PCB) – zařízení s obsahem PCB se v současnosti vyskytují mimořádně, měla mít ve lhůtách stanovených touto vyhláškou vyměněnu náplň, příp. být zlikvidována při ukončení své životnosti,

465/2013 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o stanovení vzoru návrhu na zápis do Seznamu povinných osob v oblasti zpětného odběru pneumatik a obsahu roční zprávy o plnění povinnosti zpětného odběru pneumatik. [15]

➤ Biologicky rozložitelný odpad

341/2008 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady – definuje biologicky rozložitelný odpad, podmínky koncových zařízení - kompostárny, bioplynové stanice. [15]

➤ Povinnosti obcí

321/2014 Sb. Vyhláška Ministerstva životního prostředí o rozsahu a způsobu zajištění odděleného soustředování složek komunálních odpadů,

Nářízení vlády 352/2014 Sb. o Plánu odpadového hospodářství České republiky 2015 – 2024. [15]

➤ Nakládání s obaly

477/2001 Sb. Zákon o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech).

Prováděcí předpisy zákona o obalech – povinnosti osob uvádějících na trh obaly, zajištění zpětného odběru obalů, seznam povinných osob apod., patří zde:

111/2002 Sb. Nařízení vlády, kterým se stanoví výše zálohy pro vybrané druhy vratných zálohovaných obalů,

116/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu o způsobu označování vratných zálohovaných obalů,

184/2002 Sb. Nařízení vlády, kterým se zrušuje nařízení vlády č. 31/1999 Sb., kterým se stanoví seznam výrobků a obalů, na něž se vztahuje povinnost zpětného odběru, a podrobnosti nakládání s obaly, obalovými materiály a odpady z použitých výrobků a obalů,

641/2004 Sb. Vyhláška o rozsahu a způsobu vedení evidence obalů a ohlašování údajů z této evidence. [15]

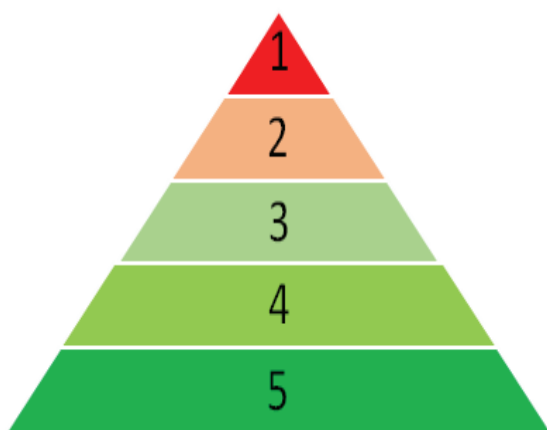
- Další legislativní úprava je vymezena těmito zákony a nařízeními

Zákon č. 157/2009 Sb. o nakládání s těžebním odpadem a o změně některých zákonů,

Zákon 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší. [15]

Veškerá lidská činnost je dnes spojená s produkováním odpadů. Primárně by všechny postupy měly směřovat k předcházení vzniku odpadu a následně k co nejefektivnějšímu a nejekologičtějšímu způsobu jeho zpracování. Obrázek č. 3.1 nám přibližuje způsoby nakládání s odpady a jejich nejvhodnější šíři, která je v souladu se

Obrázek 3.1 Ideální způsob nakládání s odpady



Zdroj: Zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.,
vlastní zpracování

současnými legislativními předpisy. Nejlepší je zamezit vzniku odpadu, jak vidíme na pátém řádku obrázku, čtyřka udává opětovné použití, patří zde např. recyklace, kompostování, číslo tři patří materiálovému využití výrobku, jedná se o opětovné využití některých částí produktu, druhý řádek znázorňuje jiné využití, může se jednat o energetické zhodnocení a červeně označen první řádek je nejhorší možností, zde patří spalování a skládkování odpadu. [12]

V oblasti nakládání s odpady působí větší množství orgánů veřejné správy. Jak uvádí Voštová, jedná se o „*Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství, Inspekce, ČOI, Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský, celní úřady, Policie ČR, orgány ochrany veřejného zdraví, krajské úřady, obecní úřady*“ [12, s.21].

Mezinárodním dokumentem o pohybu a kontrole nebezpečných odpadů přes hranice je tzv. Basilejská úmluva. Tehdejší ČSFR ji přijala v roce 1989 spolu s více než 100 státy. Basilejská úmluva vstoupila v platnost v roce 1992. Z důvodu přijetí této úmluvy může Česká republika obchodovat s odpady také se zahraničními firmami a v zahraničí.[12]

3.2. Základní pojmy

Odpad – Voštová uvádí, že „*Odpad je každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit.*“ [12, s.8]

Katalog odpadů – odpady jsou v něm označeny šestimístním kódem, první dvojčíslí určuje jednu ze dvaceti skupin podle odvětví nebo technologického procesu kde odpad vzniká, další dvojčíslí slouží k přesnějšímu přiřazení dle charakteru a povahy odpadu, hvězdičkou jsou označeny odpady nebezpečné.

Nebezpečný odpad – vykazuje jednu nebo více nebezpečných vlastností, která je definována v Zákoně o odpadech, je uveden v Seznamu nebezpečných odpadů. Patří zde například vyřazené žárovky, vyřazené baterie (např. nikl-kadmiové), léčiva s prošlou dobou trvanlivosti, některé chemické látky jako jsou barvy, rozpouštědla, oleje, zbytky domácí chemie a další předměty, se kterými denně přicházíme do styku. Je nutné s nimi nakládat s ohledem na jejich nebezpečné vlastnosti a složení.

Komunální odpad – vzniká na území obce a je vždy vyprodukován fyzickými osobami.

Průmyslový odpad – vzniká v průmyslové výrobě, zahrnuje obrovské množství převážně nebezpečných látek ve formě kapalné, tuhé nebo plyné.

Zdravotnický odpad – veterinární a zdravotnický odpad vzniká v nemocnicích a podobných zařízeních. Vzhledem k infekčnosti a nebezpečnosti podléhá zvláštnímu režimu, musí být odstraněn do 48 hodin v zimě a do 24 hodin v letním období.

Druhotná surovina (DRUSUR) – surovina nebo materiál získaný z odpadu, který je možné použít k dalšímu využití.

Kompostování – proces, při kterém dochází k přeměně látek organického původu na kompost.

Recyklace – je postup, při němž dochází k vrácení odpadu do procesu a opětovné využití k původnímu účelu, vede k úspoře materiálu, energie a ochraně životního prostředí, má však určité hranice, zejména technické, technologické a ekonomické.

Rekultivace – je akt, při kterém dochází k obnovení terénu zničeného lidskou nebo průmyslovou činností.

Deemulgace a neutralizace – je chemická reakce při které dochází ke zpracování nebezpečných kapalných odpadů a odpadních vod.

Spalování – termická likvidace, využívá se nízkoteplotní u komunálních odpadů a vysokoteplotní u spalování nebezpečných odpadů.

Skládkování - řízený a přísně kontrolovaný proces uložení povolených odpadů.

Původce odpadů – je právnická nebo podnikající fyzická osoba, které vznikl odpad při podnikatelské činnosti. U fyzických osob je za původce komunálních odpadů považována obec.

Logistické centrum – místo sloužící ke sběru, výkupu, soustředování a zpracování odpadů, veškerá činnost musí probíhat v souladu s provozním řádem. Následně dochází expedování na koncová zařízení a technologie. [8]

3.3. Řízení vztahů se zákazníky

Velký význam v budování silného a dlouhodobého vztahu má řízení vztahů se zákazníky a logistika v marketingu. Řízení vztahů znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky, bývá označováno zkratkou CRM (Customer Relationship Management), používá se také označení Relationship Management nebo Opportunity Management. CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii v přístupu k zákazníkům, ani převratnou technologii, která by pomohla docílit toho, že bude mít firma jen spokojené klienty. Standardně začíná získáním znalostí a dat o spotřebiteli, pokračuje detailní analýzou potřeb a chování zákazníků a následně přeměnou získaných dat na informace a využití těchto informací napříč všemi komunikačními kanály v podniku. Management distribuce používá při zkoumání zákazníka a při péči o něj všechny dostupné komunikační prostředky a základní marketingové nástroje. Je to komplexní metodika, vytvářející výhodné a ekonomicky prospěšné vztahy se zákazníky. Klade důraz na kvalifikaci personálu, využívá metody sociální psychologie a u dosud využívaných technologií pomáhá s jejich sjednocením a dalším rozšířením. Zároveň je také velmi důležité vhodné nasměrování obchodních procesů a výměna hodnot mezi organizací a zákazníkem. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné pro podnik i zákazníka. [10]

Rozeznáváme tři skupiny zákazníků, které dělíme podle úrovně vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem:

- zákazníci orientovaní na cenu jsou ti, kteří sledují, co získají a naopak co zaplatí, cena je pro ně nejdůležitějším bodem obchodního vztahu,
- zákazníci s omezeními, těm jsou kladeny různé hranice a překážky bránící jim ve změně dodavatele nebo nemají jiné alternativy,

- emocionálně vázaní zákazníci, patří zde ti, jež jsou spokojeni s dodavatelem, mají pocit, že dostávají nadstandardní úroveň služeb a jsou uspokojeni po společenské i lidské stránce, spolupráce mezi oběma subjekty bývá zpravidla dlouhodobá. [10]

Zvyšující se nasycenost trhů způsobuje růst nákladů na získávání nových zákazníků. Získání nového zákazníka je pro podnik až pětkrát dražší, proto by se podniky měly zaměřit na udržení, prohloubení a rozvoj obchodních vztahů se zákazníky stávajícími. Pokud si podnik vybuduje silný a dlouhodobý vztah se zákazníky, přinese mu to rozšíření podílu na trhu a pro konkurenci se ztíží vstup na takový trh. Dobrá pověst a pozitivní hodnocení zákazníků pak přitahuje další klienty. [10]

3.4. Paretova analýza

Italský sociolog a ekonom Vilfredo Pareto (1848-1923) ve své studii o rozdělení majetku v Miláně zjistil, že 20% lidí kontroluje 80% majetku [6, s.170]. Jeho teorii popularizoval v roce 1941 Joseph Moses Juran (1924-2008), rumunský rodák, který se po emigraci do USA věnoval problematice řízení kvality, kde zjistil, že například zhruba 80 % odstávek výroby je způsobeno 20 % zařízení továrny. Toto pozorování následně zobecnil na konstatování, že za 80 % problémů může 20 % příčin, čemuž se od roku 1941 říká Paretovo pravidlo. Je také známo pod názvem Paretův princip nebo Pravidlo 80/20. Dokládá, že v mnoha situacích je klíčový jen malý počet kritických faktorů. [21]

Obecně lze tento princip vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků, což má v praxi nedozírné následky, jako například:

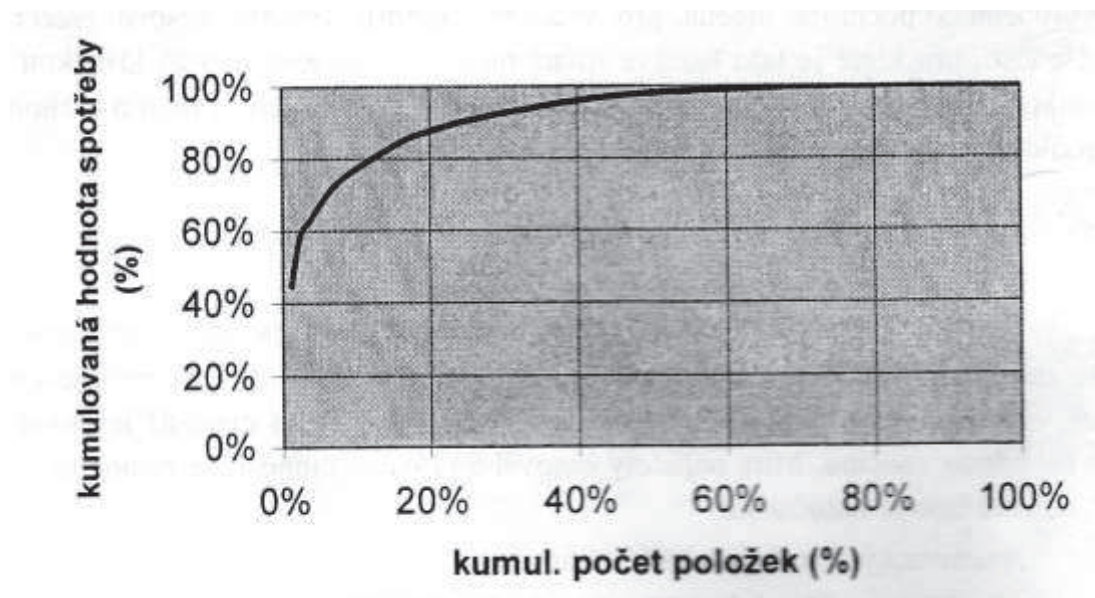
- 20 % zákazníků zajišťuje podniku 80 % příjmů a pravděpodobně ještě vyšší procentuální část zisku,
- 20 % celkového času odpracovaného zaměstnanci stačí k vyprodukování 80 % zisku,
- 20 % skladových položek zabere 80 % plochy,
- 20 % zaměstnanců vytváří 80 % produktů firmy,
- 20 % zákazníků reklamuje 80 % zboží,
- 20 % produktů firmy vytváří 80 % zisku firmy.

Tento zákon lze vztáhnout nejen do všech oblastí byznysu, ale i běžného života. Oblasti, ve kterých je možné využít Paretovo pravidlo:

- výroba a služby,
- zajišťování kvality/jakosti,
- ekonomie,
- management,
- marketing,
- psychologie,
- sociologie. [6]

Pomocí Paretovy analýzy zjišťujeme výnosnost jednotlivých zákazníků, ta nám poskytuje údaje o skupinách klientů. Získáme tak cenné informace o zákaznících, zejména proto, abychom s nimi následně mohli pracovat diferencovaně a systematicky. Macurová v případové studii uvádí: „Analýzu zákazníků provedeme podle dvou kritérií, 1. podle podílu na celkových tržbách, 2. podle podílu zákazníka na celkovém příspěvku k zisku, poté uplatníme Paretovu analýzu, následně provedeme syntézu výsledků obou analýz, při níž zvážíme ještě další, zpravidla neměřitelná kritéria.“ [7, s.49] Ke znázornění výsledků používáme Lorenzovu křivku viz. obr. 3.4, která je součástí Paretova diagramu.

Obrázek 3.4. - Lorenzova křivka



Zdroj: [2]

Všichni zákazníci samozřejmě nepřinášejí firmě stejný zisk. U zdánlivě totožných produktů se mohou lišit zákaznické požadavky, odlišnosti pak mohou mít za následek komplikace při průběhu toků. Macurová toky dělí následujícím způsobem: „Dělíme je na

toky se standardním průchodem procesním řetězcem a toky se speciálními průchody různých typů požadavků. Speciální požadavky vedou zpravidla k vyšším nákladům.“ [7, s.48] V případě speciálních požadavků bychom neměli pracovat s průměrnými náklady. [7]

Při aplikaci Paretovy analýzy se postupuje v jednotlivých krocích:

- definování místa analýzy – výběr procesu, činnosti, kde potřebujeme zvýšit například efektivitu, tržby, zisk. Může se jednat o zákazníky, dodavatele, reklamace, neshody ve výrobě, administrativě, úspěšnost produktů apod.,
- sběr dat – data, která pro analýzu využíváme, musí být relevantní, zapisujeme je do tabulky,
- uspořádání dat - získaná data seřadíme od největší zvolené hodnoty po nejmenší, může se jednat o váhu, četnost, výskyt nebo jiné zvolené kritérium,
- Lorenzova kumulativní křivka viz. obr. 3.4 - tato křivka vznikne tak, že kumulativně sečteme hodnoty u jednotlivých dat a zaevidujeme je do grafu,
- stanovení kritéria rozhodování – v tomto kroku se můžeme rozhodnout využít striktně Paretovo pravidlo 80/20 nebo podle potřeby pracovat jen s 60 % neshod, 70 % výrobků apod.,
- identifikování hlavních příčin – jsou to ty, které mají největší vliv na následky. V grafu je označíme tak, že z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80 % vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku, z ní pak spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, příčiny, kterými se máme zabývat.
- stanovení nápravných opatření – definujeme postupy a opatření, které nám způsobují nejvíce ztrát nebo naopak, vedou k navýšení zisku. [16]

Výpočet zisku je možné provést pomocí několika indikátorů, patří k nim i Gross Margin neboli hrubé rozpětí. Tento ukazatel se v ČR běžně nepoužívá, bývá využíván především v anglosaských zemích. Gross Margin měří, kolik procent z každé koruny je příspěvek na tvorbu zisku a pokrytí fixních nákladů, neboli kolik procent z každé koruny zůstane poté, co firma zaplatí za dané zboží. Tento ukazatel lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Gross Margin} = \frac{(\text{tržby} - \text{náklady na prodané zboží})}{\text{tržby}} \cdot 100$$

[3, s. 6.19]

GM je výsledkem vztahu mezi cenami, náklady a objemem tržby. Změna v Gross Margin může být způsobena změnou kteréhokoli z těchto faktorů. Vysoký podíl GM k tržbám je známkou dobrého managementu a také značí, že náklady na výrobu jsou relativně nízké. Může být také indikátorem vysoké ceny zboží, která nekoresponduje s jeho skutečnou hodnotou nebo nevyhovujícím způsobem ocenění zboží ve skladu. [3]

V případě nízkých hodnot Gross Margin se jedná o varovný signál, který by měl být podnětem k analýze souvisejících faktorů, jako je například vysoká cena produkce, prvotních surovin, neefektivní využití zdrojů, příliš nízká cena způsobená velkým konkurenčním bojem, nižší kvalitou produktu nebo malou poptávkou po zboží či službě.[3]

Ukazatel GM se používá napříč celou společností SITA CZ a je součástí každé kalkulace k obchodnímu případu. V případě použití ceny z ceníku služeb je GM ve výši 15 %. Tato výše se odvíjí zejména od fixních nákladů, které společnost vynakládá. Mzdové náklady a nájemné patří stejně jako u jiných firem k základním. V odvětví odpadového hospodářství se na nákladech velkou mírou podílí i náklady provozní, které jsou spojeny také s technickým zabezpečením skládek, investicí do lisovacích strojů a techniky. Jako příklad lze uvést i nutnost dodržování přísných limitů spalín, což je příčinou pravidelných odstávek provozu ve spalovnách. Při nich jsou investovány částky v řádu milionů korun k zajištění bezpečného provozu spaloven v souladu s ekologickými standardy.

Z Paretova principu vychází ABC analýza. Používá se v mnoha oborech, nejčastěji při optimalizaci řízení zásob a nákladů, k analýze neshod, reklamací, dodavatelů, zákazníků.

Vychází ze sestupného uspořádání položek a rozdělení skupiny na tři části. Ve skupině A jsou zařazeny ty položky, které přináší zhruba 80 % následků/tržeb, je tvořena jen malým počtem nejdůležitějších položek, které mají zásadní význam. Do kategorie B řadíme ty položky, které přinášejí zhruba dalších 10 až 15 % následků, tato skupina je podstatně obsáhlejší. Kategorie C zahrnuje největší počet položek s nejmenším podílem na tržbách, jen kolem 5 %.

ABC analýzu je možné opakovat vícekrát, dosáhneme tak detailnější rozdělení na položky AA, AB, AC, tím získáme ještě menší a důležitější skupinu AA.

Ke znázornění výsledků se nejčastěji používá Lorenzova křivka, viz. obr. 3.4. Na osu x se zaznamená nezávislá proměnná a na osu y kumulovaná četnost. Je grafickým znázorněním nerovnosti, čím je křivka prohnutější, tím je nerovnost silnější.

Analýza zákazníků se sestavuje, protože někteří zákazníci firmě přinášejí vyšší užitek než jiní zákazníci. Užitek je možné hodnotit v různých oblastech, které považuje management firmy za důležité. Hlavním smyslem je pracovat se zákazníky diferencovaně. [21]

4. Analýza současné situace

Jak již bylo uvedeno ve druhé kapitole, SITA CZ má divizní uspořádání a každá z divizí hospodaří jako samostatný subjekt. Pro mezidivizní srovnání použijeme ukazatele obrat, počet zákazníků a průměrný obrat na zákazníka. Data z reportovací zprávy společnosti za rok 2013 jsou zachycena v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 - Mezidivizní srovnání obratu a počtu zákazníků, rok 2013

DIVIZE	SEVER	JIH	VÝCHOD	STŘED	ZÁPAD	SEVERNÍ ČECHY
OBRAT (KČ V TIS.)	390 623	347 526	189 886	152 319	134 492	121 806
POČET ZÁKAZNÍKŮ	3149	3456	1607	853	1261	487
OBRAT NA ZÁKAZNÍKA (KČ)	124 047	100 557	118 162	178 569	106 655	250 115

Zdroj: příloha č. 2, vlastní zpracování

Nejvyššího obratu dosáhla divize Sever, ačkoli neobsloužila nejvíce zákazníků. Nejvyšší obrat na zákazníka má divize Severní Čechy, která celkově dosáhla nejnižšího obratu. Může to být způsobeno tím, že v divizi Severní Čechy jsou efektivněji využívány zdroje a lépe nastaveny ceny služeb, ale také tím, že na rozdíl od ostatních divizí zpracovává ve větší míře odpad nebezpečný, za jehož likvidaci je hrazena vyšší cena.

Ke zhodnocení portfolia zákazníků bude využita divize Sever, která se nachází v našem regionu. V tabulce 4.2 jsou pro meziroční srovnání uvedeny údaje o obratu a počtu zákazníků za roky 2013 a 2014. Obrat je vyčíslen včetně částek hrazených dceřiným společnostem: SITA CZ a.s, Lidrone, CKB, FM Real a SITA Facility.

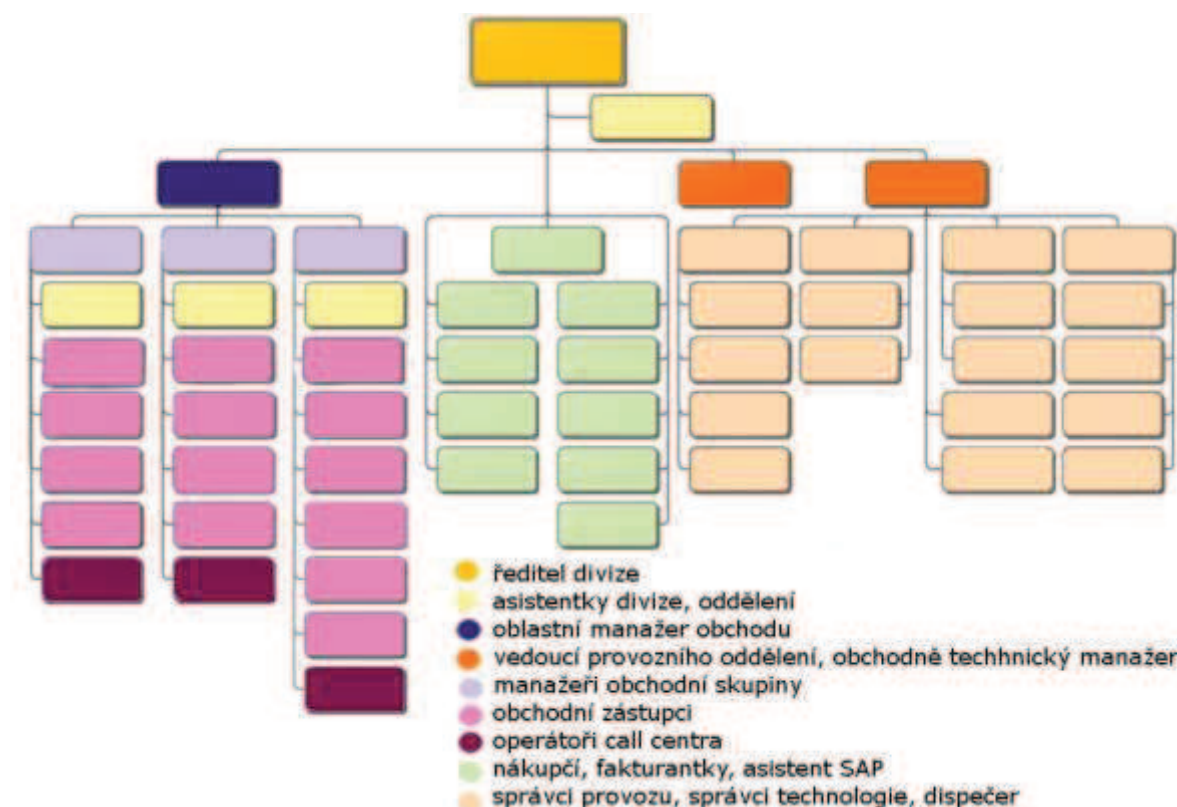
Tabulka 4.2 - Divize Sever, obrat, počet zákazníků 2013, 2014

UKAZATEL/ROK	2013	2014
OBRAT (KČ V TIS.)	390 623	467 497
POČET ZÁKAZNÍKŮ	3149	3310
OBRAT NA ZÁKAZNÍKA (KČ)	124 047	141 238

Zdroj: příloha č. 3, vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, analýza zákazníků bude provedena na divizi Sever. K analýze budou použita data z roku 2014. Údaje jsou čerpány z reportovací zprávy za rok 2014 a jsou součástí příloh č. 3 a 4. Zprávu poskytli k dispozici vedoucí pracovníci společnosti. Vzhledem k citlivosti uvedených údajů není možné pracovat s konkrétními názvy firem a zákazníků, jsou tedy označeny čísly, výchozí číselné označení je uvedeno v příloze č.3. V divizi Sever pracuje 244 osob na hlavní pracovní poměr a 27 zaměstnanců prostřednictvím agentury práce, organizační struktura je znázorněna na obr. 4.1.

Obrázek 4.1 - Organizační struktura divize Sever



Zdroj: [19], vlastní zpracování

Vedoucí provozního oddělení (VPO) a oblastní manažer obchodu (OMO) jsou přímo podřízeni řediteli divize a prostřednictvím správců provozů a oblastních manažerů obchodu řídí jednotlivé procesy a technologie.

Služby jsou zákazníkům nabízeny a sjednávány prostřednictvím obchodního oddělení. Obchodní oddělení řídí oblastní manažer obchodu, divize Sever je rozčleněna na oblasti Ostrava, Olomouc a Rapotín. Každá z těchto tří oblastí má svého manažera obchodní skupiny, obchodní asistentku a jednotlivé obchodní zástupce. Každý obchodní zástupce včetně manažera obchodní skupiny spravuje agendu zákazníků zpravidla podle přidělené oblasti.

Na každé z poboček Ostrava, Olomouc, Rapotín je specialista na ekologii, který je odborníkem na legislativní a poradenskou činnost. Na každé z uvedených tří poboček je rovněž přítomen jeden obchodník v call centru, který sjednává zakázky se zákazníky, kteří společnost kontaktují telefonicky nebo emailem. V současnosti se pracuje na zřízení bezplatné telefonní linky, centralizaci linek call centra a zavádění nových postupů při prodeji služeb prostřednictvím telefonu.

Divize Sever se rozkládá v oblasti znázorněné na obrázku 2.1. Každá pobočka nabízí speciální technologie, které jsou přesně definovány provozním řádem, ten je vždy v souladu s povolením Krajského úřadu. Provozovny divize Sever jsou tyto:

- Ostrava – spalovna nebezpečných odpadů a logistické centrum,
- Olomouc – spalovna zdravotnického odpadu a logistické centrum,
- Rapotín – logistické centrum, skládka, Centrální sběrný dvůr,
- Frýdek – Místek – deemulgační a neutralizační stanice,
- Příbor – kompostárna,
- Odry – provozovna,
- Dolní Sukolom – biodegradační plocha.

4.1. Konkurence

Odpady jsou lukrativní odvětví. Přestože přinášejí jen malý zisk, bude potřeba odpad zpracovávat pořád a ponesou tedy zisk neustále. Tuto skutečnost si uvědomuje velké množství podnikatelů, což znamená, že je v této oblasti velká konkurence. Mezi tři největší konkurenční firmy podnikající v odpadovém hospodářství patří:

- dánská společnost Marius Pedersen A/S, ta navázala první kontakty s tehdejším Československem počátkem roku 1990, nyní má Marius Pedersen a.s. 57 provozoven a dceřiných společností v celé České republice, zaměstnává 2460 pracovníků a obsluhuje 35 400 klientů. [17]
- v Rakousku založená společnost .A.S.A, v ČR působí od roku 1992, je členem celosvětové skupiny FCC Group založené v Barceloně. V současné době ji tvoří 20 samostatných ekonomických subjektů, které v České republice zaměstnává téměř 1 800 osob, které obsluhují téměř 1,2 milionu obyvatel a 18 600 podniků a živnostníků. [11]
- původně rakouská firma AVE, která vstoupila na český trh v roce 1993. AVE CZ koupil EP Holding, který patří mezi nejvýznamnější průmyslová uskupení v České republice, z 60 % ho vlastní český podnikatel. V roce 2014 zaměstnává 1 700 zaměstnanců [13]

Na trhu působí i celá řada dalších menších firem např. PURUM s.r.o., OZO Ostrava s.r.o., RUMPOLD s.r.o., LUX – PTZ s.r.o.

4.2. Zákazníci

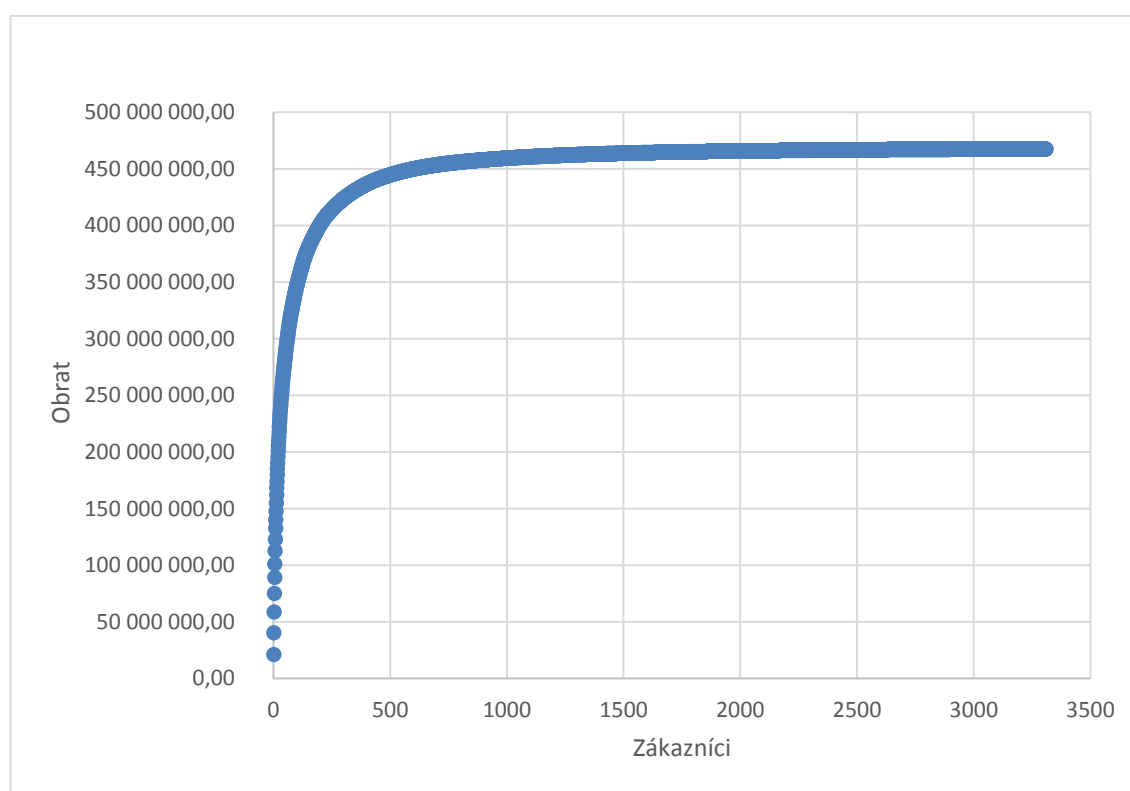
Mezi zákazníky společnosti SITA CZ patří nejen firmy a živnostníci, ale i obce a fyzické osoby. Pro fungování podniku jsou zákazníci velmi důležití a nezbytně nutní. V současnosti zákazníci čelí stále větší nabídce služeb a výrobků. Každý podnikatel by měl znát cílovou skupinu svých zákazníků. Cílovou skupinou rozumíme všechny potenciální klienty, které je vhodné oslovit a pokusit se navázat s těmito zákazníky spoluprací. U zákazníků stávajících je potřeba se soustředit na to, aby poskytované služby byly v souladu s uzavřeným smluvním vztahem, aby klienti byli s poskytovanými službami spokojeni, ceny, které společnost nabízí, by měly být konkurenceschopné a firma by měla neustále pracovat na tom, aby byla krok před konkurencí a nabízela kvalitní služby. Největší pozornost je potřeba věnovat klíčovým klientům. Jsou to ti, kteří jsou hlavním zdroje příjmu společnosti. Provedením ABC analýzy zjistíme, jakou mírou se klienti podílí na obrátu a zisku divize Sever.

4.3. Aplikace Paretovy analýzy

Paretova analýza je jedním z nejefektivnějších rozhodovacích nástrojů. Umožňuje oddělit podstatné faktory od méně podstatných a ukázat, kam máme zaměřit své úsilí. Při aplikaci Paretova pravidla využijeme ukazatele, které firma standardně používá. Patří zde obrat a Gross Margin.

Nejprve sestavíme graf obratu za rok 2014. Zákazníci jsou v grafu č. 4.3.1 na ose x evidováni pod čísly 1 až 3310, jejich názvy neuvádíme z důvodu ochrany citlivých a důvěrných informací společnosti. Na osu y zaneseme hodnoty kumulativního obratu, spojením bodů získáme Lorenzovu křivku.

Graf 4.3.1. - Obrat 2014



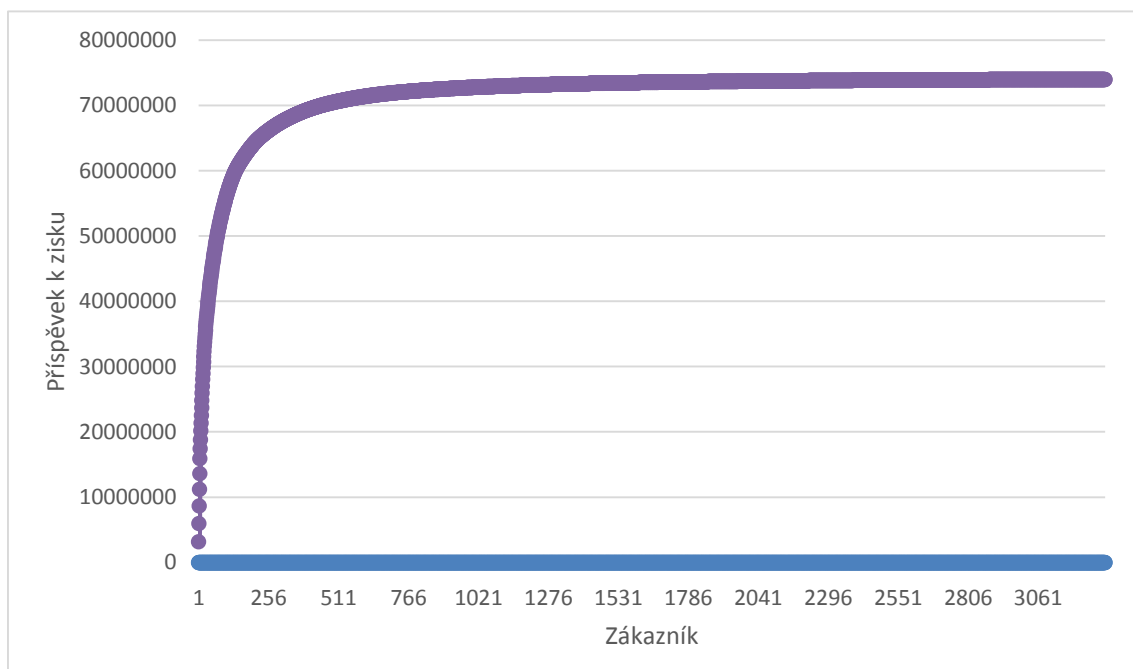
Zdroj: příloha č. 3, vlastní zpracování

Výrazné prohnutí křivky značí o velké nerovnosti mezi zákazníky z pohledu uskutečněného obratu. Vzhledem k tomu, že zákazník s číslem 1 učinil roční obrat vyšší než 21 mil. Kč a obrat posledního zákazníka s číslem 3310 vykazuje zápornou hodnotu ve výši 6868 Kč, je to pochopitelné. Mínusová položka vznikla z důvodu výkupu

druhotných surovin, kdy SITA CZ hradila zákazníkovi. Klientů, kteří vykazují minusový obrat je pouze pět z celkového počtu. Je to způsobeno tím, že u ostatních zákazníků byla data za výkup druhotných surovin odečtena z tržeb a došlo tak ke snížení obratu o tyto hodnoty. Následujících osm zákazníků od konce vyazuje obrat ve výši 0 Kč, jedná se o klienty, kteří např. využili odvozu druhotných surovin bez nároku na odměnu, případně jejich platby za likvidaci a služby byly totožné s platbami za výkup DRUSUR, následuje 510 klientů, kteří učinili roční obrat do 1000 Kč, dalších 1638 zákazníků mělo obrat do 10 000 korun, následuje 1002 firem s obratem do půl milionu korun, 59 společností, které dělají obrat od půl do jednoho milionu korun a 88 zákazníků dělá roční obrat vyšší než 1 milion korun, z tohoto počtu jich jen 8 převyšuje hranici 10 mil.Kč.

Ukazatel Gross Margin přepočteme u každého zákazníka na reálný příspěvek k zisku. Reálný příspěvek na úhradu zisku a pokrytí fixních nákladů vypočteme vynásobením obratu procentní sazbou GM. Výsledná data zaneseme do grafu 4.3.2. Na vodorovné ose zachytíme čísla zákazníků, na svislou osu zaznamenáme kumulativní reálný příspěvek k zisku. Spojením hodnot získáme Lorenzovu křivku.

Graf 4.3.2 - Příspěvek zákazníků k zisku 2014



Zdroj: příloha č. 4, vlastní zpracování

Lorenzova křivka je extrémně prohnutá, stejně jako u obratu, což je způsobeno velkým rozdílem v tržbách mezi prvním a posledním zákazníkem.

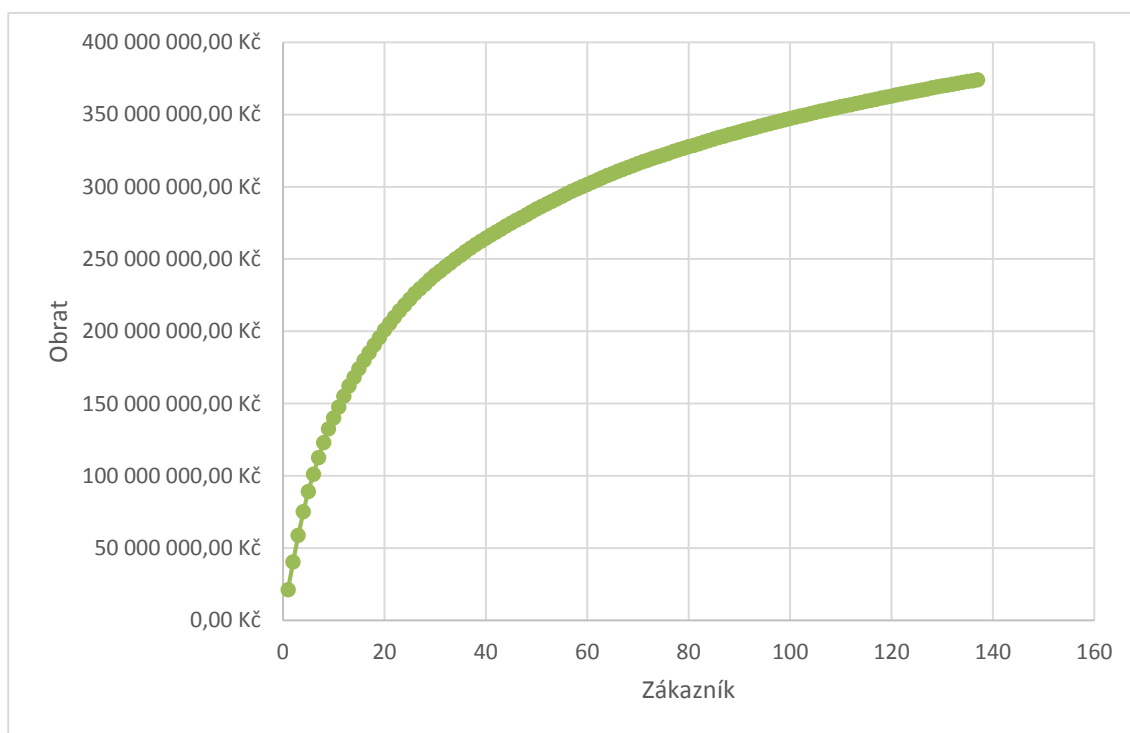
Zaznamenáváme však změny v pořadí zákazníků oproti ukazateli obratu. V příloze č. 5 jsou tyto změny zaznamenány. Sloupec, který je označen rozdíl, uvádí číselnou hodnotu změny pozice, ke které došlo oproti původní pozici při obratu. Příloha číslo 5 obsahuje prvních 500 zákazníků, u klientů na následujících pozicích ke změně nedošlo, proto nejsou v příloze zaznamenáni.

4.4. Aplikace ABC analýzy

Na získaná data budeme aplikovat ABC analýzu. Na základě podkladů z účetnictví viz. příloha č.3, obrat divize Sever za rok 2014 činil 467 496 825 Kč a podílelo se na něm 3310 zákazníků. Po vypočtení 80 % z celkového obratu lze zjistit hodnotu 373 997 459,80 Kč a vyhledáme zákazníky, kteří 80% obratu učinili.

Všech 3310 zákazníků, kteří byli v průběhu roku 2014 na divizi obslouženi, seřadíme podle výše jejich podílu na obratu. Pomocí kumulovaného obratu zjistíme, že obrat 373 985 948,27 Kč, který je nejbližší požadovaným 80 % učinilo 137 zákazníků viz. graf 4.4.1. V příloze číslo 3, jsou tito zákazníci označeni zelenou barvou.

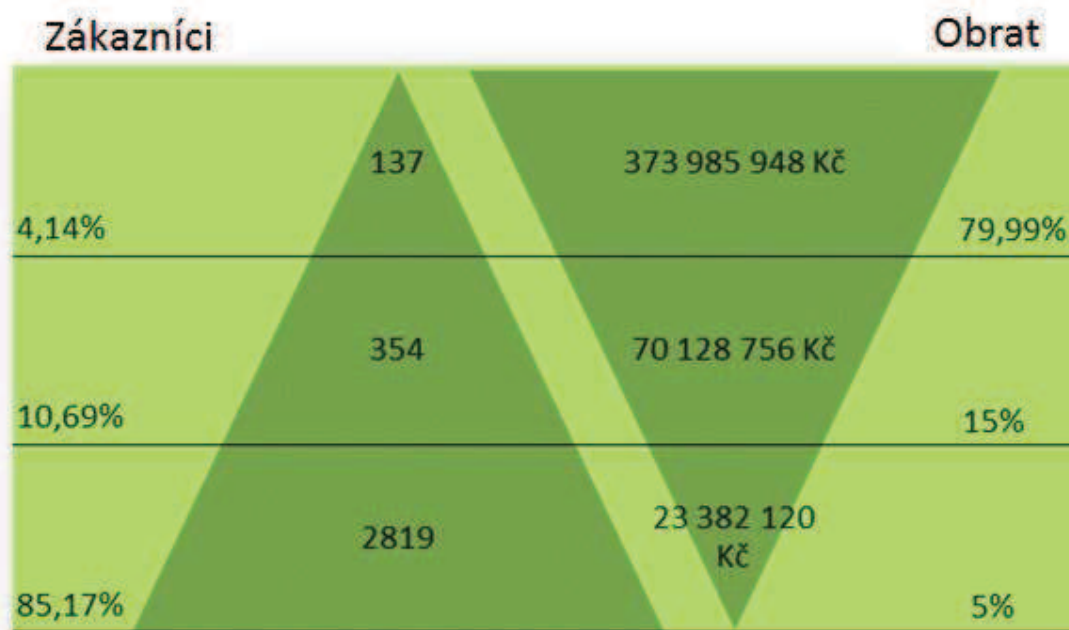
Graf č. 4.4.1 - Zákazníci A skupiny podle podílu na obratu



Zdroj: příloha č. 3, vlastní zpracování

Jsou to firmy, které zařadíme do skupiny A. Je to oddíl nejvýznamnější a početně nejmenší. Další skupiny vytvoříme stejným postupem, do kategorie B zařadíme klienty, kteří vytváří dalších 15 % obratu, v příloze jsou označeni žlutě a zbývajících 5 % obratu bude zařazeno do oddílu C, který je nejobsáhlejší.

Obrázek 4.4.1 - ABC rozdělení zákazníků a obratu



Zdroj: příloha č. 3, vlastní zpracování

Z obrázku 4.4.1 vyplývá, že v případě zákazníků a obratu divize Sever existuje ještě větší závislost než 80/20 jak udává Paretův princip. Obrat o objemu 79,99 % přináší jen 4,14 % zákazníků.

Dalších 15 % obratu činí 70 128 756 Kč. Tento obrat vytváří následujících 354 firem, což je 10,69 % klientů.

Zbývajících 5 % obratu ve výši 23 382 120 Kč firmě zajišťuje 2819 subjektů, to je 85,17 % z jejich celkového počtu.

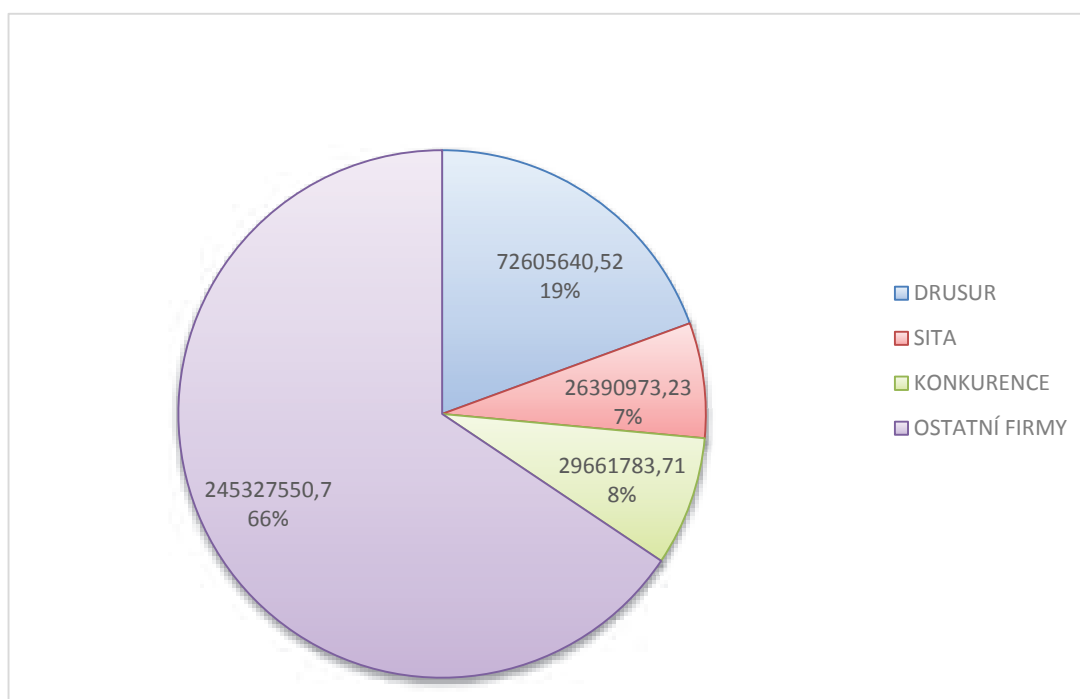
Zjištění, že jen 137 klientů, přináší firmě 79,99 % obratu je příčinou detailního rozboru těchto zákazníků, který je zachycen grafem č. 4.3.2. Patří zde:

- 18 firem, které vykupují druhotné suroviny, v grafu jsou označeny zkratkou DRUSUR. Relativně velký počet těchto firem v kategorii A naznačuje, že

druhotné suroviny jsou lukrativní odvětví a recyklace odpadů má nejen ekologický, ale i ekonomický smysl,

- 10 zákazníků, kteří spadají do kategorie odpadářských společností, v grafu jsou označeni jako konkurence, tyto firmy si jsou do určité míry konkurencí, ale z hlediska legislativy a ekonomické výhodnosti jsou často firmami spolupracujícími. Jako příklad můžeme uvést spalovnu v Ostravě, kterou téměř denně využívají konkurenční firmy k likvidaci odpadů, tím se samozřejmě stávají platícími zákazníky. Nebo konkurenční společnosti jejichž prostřednictvím dochází k subdodávce služeb.
- 7 společností, které jsou dceřinými společnostmi, nebo se jedná o jiné divize firmy SITA CZ, v grafu jsou zaznamenány zeleně, jelikož každá z divizí hospodaří samostatně, jsou pochopitelně i jiné divize zákazníci divize Sever, stejné je to se společností SITA Facility, která je dceřinou společností,
- 102 klientů patří k zákazníkům z rozličných odvětví např. průmysl, stavebnictví, zdravotnictví, municipální sféra.

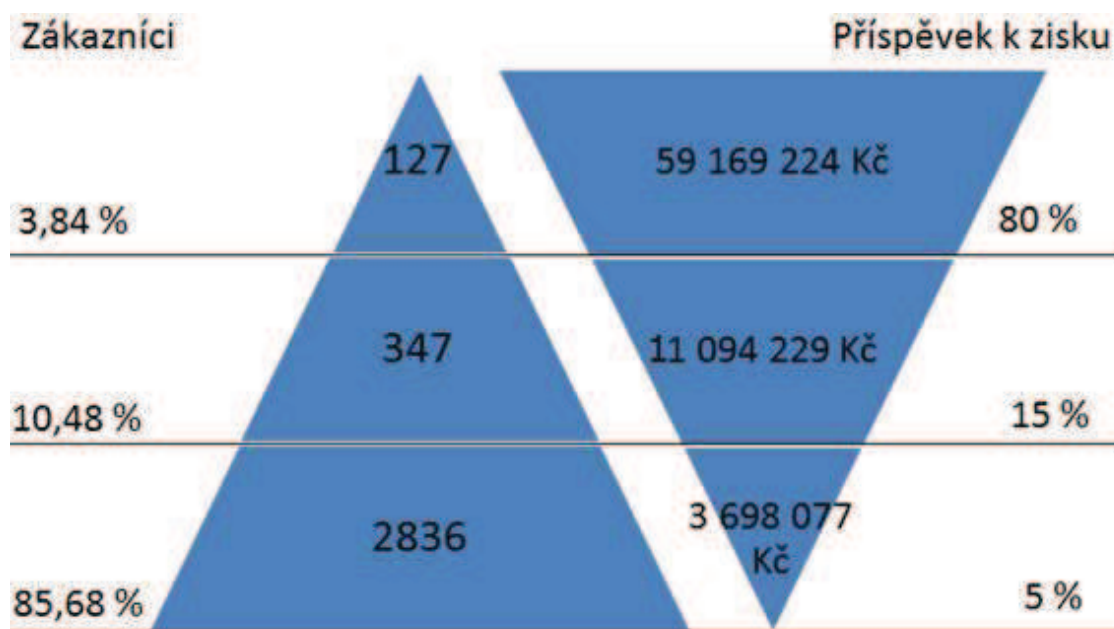
Graf 4.3.2 - Zákazníci skupiny A podle obrátu



Zdroj: příloha č. 3, vlastní zpracování

U příspěvku k zisku provedeme rovněž ABC analýzu. Z celkové hodnoty příspěvku k zisku 73 961 530,55 Kč si vypočteme 80 %, získáme hodnotu 59 169 224,44 Kč, kterou přináší 127 zákazníků. Zjišťujeme, že 80% příspěvku k zisku nám přináší 3,84% zákazníků. Jsou to klienti, které zařadíme do A skupiny. Dalších 15 % příspěvku k zisku, částku 11 094 229,58 Kč produkuje 347 zákazníků, což je 10,48 % z celkového počtu, tito patří do skupiny B. Zbývajících 85,68 %, to je 2836 klientů, produkuje 5 % příspěvku k zisku což je 3 698 077 Kč, začleníme je, do kategorie C. Výsledky jsou zachyceny na obrázku 4.4.2.

Obrázek 4.4.2. ABC rozdělení zákazníků a příspěvku k zisku



Zdroj: příloha č. 4, vlastní zpracování

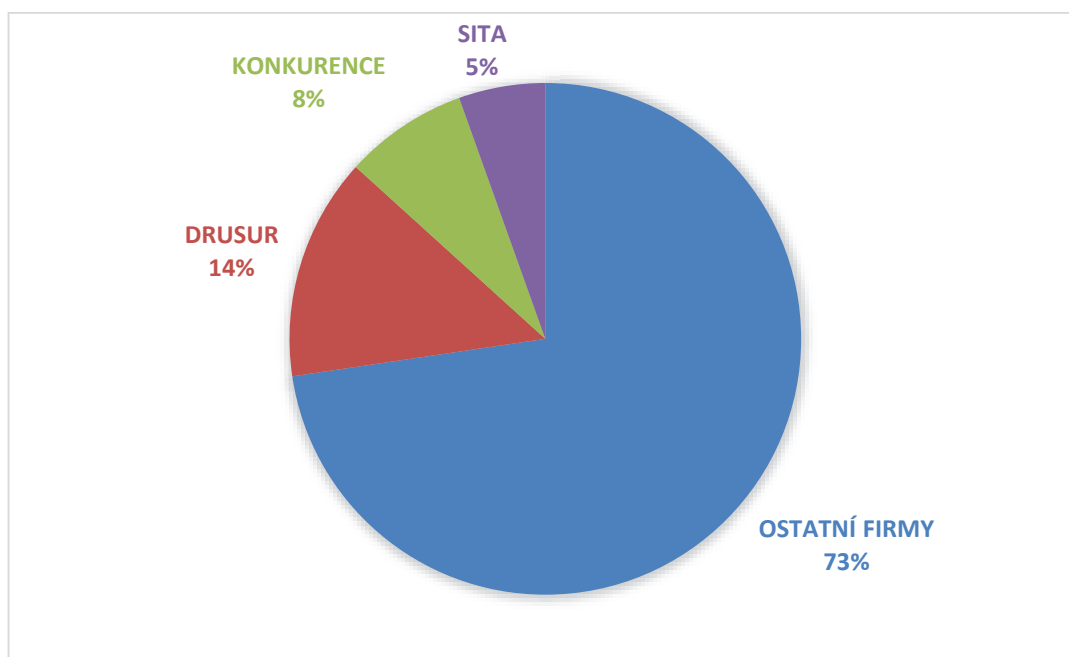
Závislost u příspěvku k zisku je ještě silnější, než v případě obratu. Výsledky, které jsme vypočetli, nám ukazují, že 3,84 % zákazníků produkuje 80 % příspěvku k zisku. U obratu jsme docílili hodnot, kdy 4,14 % zákazníků tvoří obrat ve výši 79,99 %. Z těchto dat vyplývá, že v případě zákazníků divize Sever je závislost ještě silnější než 80/20 jak udává Paretův princip.

Stejně jako u obratu provedeme detailní rozbor oborů, které se v nejvyšší míře podílí na příspěvku k zisku. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č.4.4.2. Ze 127 zákazníků přinášející největší zisk je:

- 18 společností zpracovávající DRUSUR,
- 10 odpadářských firem,
- 7 divizí SITA CZ nebo dceřiných společností,
- 92 ostatních firem.

Oproti obratu došlo ke změně pouze v kategorii ostatní firmy.

Graf 4.3.2 - Zákazníci skupiny A podle příspěvku k zisku



Zdroj: příloha č. 4, vlastní zpracování

Provedeme syntézu výsledků a získané údaje si zaznamenáme do tabulky č. 4.4.1 podle obratu a podílu na příspěvku k zisku. Jelikož máme velké množství dat, zaměříme se v této části pouze na zákazníky, kteří jsou pro podnik nejdůležitější, jsou to ti, kteří v obou měřených kritériích, patří do skupiny A. Jelikož u žádného zákazníka nedošlo ke změně o více než jednu skupinu, tzn., že žádný ze zákazníků nepatří do skupiny AC nebo CA, provedeme rozdělení do skupin takto:

- Skupinu AA tvoří zákazníci, kteří v obou měřících dosáhli hodnoty A,
- Skupina AB je sestavena ze zákazníků, kteří v měřítku obratu spadají do kategorie A, ale jejich příspěvek k zisku je v kategorii B.
- Skupina BA obsahuje klienty, kteří se v objemu obratu umístili ve skupině B, ale příspěvek k zisku je v kategorii A.

Tabulka 4.4.1 - Zákazníci podle skupin

Skupina AA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 105 106 107 108 110 111 112 114 115 118 120 121 126 130 131 132 137
Skupina AB	104 109 113 116 117 119 122 123 124 125 127 128 129 133 134 135 135
Skupina BA	138 140 141 142 144 147 149

Zdroj: příloha č. 3, 4, vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že 120 společností patří v obou hodnocených kritériích do nejdůležitější kategorie AA, 16 firem, které jsou ve skupině AB má vyšší obrat a nižší příspěvek k zisku je to způsobeno nižší hodnotou GM. Do skupiny BA se řadí 7 klientů, kteří mají nižší obrat než příspěvek k zisku.

Závěr z detailní analýzy je, že u některých zákazníků dochází k velkým změnám v pořadí. V příloze č. 5 jsou tyto změny označeny čísly, znaménko mínus udává, že se jedná o pokles, výchozí hodnotou je ukazatel obratu. K největšímu propadu při analýze obratu a příspěvku k zisku došlo u zákazníků uvedených v tabulce 4.4.2. V případě vzestupu již nedochází k tak velkým výkyvům, žádná změna hodnoty není vyšší než o 41 pozic. V příloze č. 5 je deset největších zvrátů označeno barevně, červenou barvou v případě, že se jedná o vzestup a žlutě je označeno deset největších propadů v pořadí. Příloha číslo 5 zachycuje pouze prvních 500 zákazníků, jelikož od klienta číslo 409 již k žádné změně pozice nedošlo.

Tabulka 4.4.2 - Zákazníci s největší změnou pozice

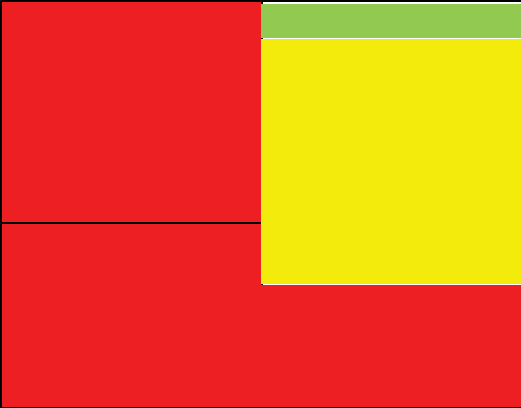
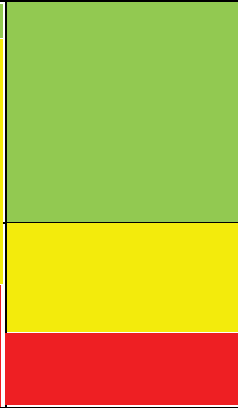
POŘADÍ ZÁKAZNÍKA OBRAT	POŘADÍ ZÁKAZNÍKA GM	ZMĚNA O POZIC
150	408	258
113	264	151
133	259	126
15	87	72
27	91	64
127	187	60

Zdroj: příloha č. 5, vlastní zpracování

Klienti s číslem 150, 113, 133, 15, 27, 127 vykazují alarmující propad v ukazateli příspěvek k zisku. Zákazník s číslem 150 spadá do skupiny BB, které jsme se v předchozí analýze nevěnovali, ostatní klienti patří alespoň v jednom ukazateli do skupiny A. Zákazníci 113, 133, 127 patří do oddílu AB. U klientů 15 a 27 nedošlo ke změně kategorie, přestože došlo k významné změně v pozici, patří do skupiny AA. Ve skupině C žádné zásadní změny nenastaly.

Tabulka 4.4.3 nám přibližuje rozložení zákazníků dle ABC analýzy, přičemž zeleně jsou označeni klienti skupiny A, žlutě zákazníci skupiny B a červeně kategorie C. Cílem divize Sever by mělo být rozšiřování portfolia klientů kategorie A a B, z toho by plynulo zvýšení obratu a tím i příspěvku k zisku, ale také diverzifikace rizika v případě, že by došlo k případnému ukončení spolupráce s některým z klientů skupiny A. Jednotlivým skupinám klientů bude věnována pozornost v následující kapitole.

Tabulka 4.4.3 – Zákazníci podle podílu na obrátu a příspěvku k zisku

Podíl na obrátu	Velký			
	Malý			
		Záporný	Malý	Velký
		Kladný		
		Podíl na příspěvek k zisku a pokrytí fixních nákladů		

Zdroj: příloha č. 3,4, zpracování vlastní

5. Shrnutí a návrh řešení

Společnost SITA CZ a.s. prostřednictvím divize Sever obsluhuje velké portfolio zákazníků. Zásadní zjištění, které z této práce plyne je, že pouze 4,14 % klientů divize Sever vytváří 79,99% obrát a ještě nižší procento zákazníků produkuje 80 % příspěvku k zisku.

Dalším důležitým výstupem bakalářské práce je diferenciací zákazníků do skupin podle ukazatelů:

- obrát,
- příspěvek k zisku.

Se zákazníky jednotlivých skupin je nyní možné pracovat systematicky a efektivně, lze pro ně snáze nalézt vhodná řešení, návrhy a postupy, které by vedly k optimalizaci přístupu k jednotlivým skupinám zákazníků. Konečná aplikace a podoba optimálních strategií na základě výsledků této bakalářské práce je především v kompetenci pracovníků obchodního oddělení, kteří se zákazníky denně aktivně pracují, znají jejich požadavky, specifika, potenciál. Pro každou skupinu zákazníků je nutné navrhnout a aplikovat vhodnou obchodní strategii.

5.1. Zákazníci A skupiny

Zákazníci s velkým podílem na obrátu a příspěvku k zisku byli zařazeni do kategorie A. Tito klienti jsou pro podnik stěžejní, zároveň jsou však zajímaví pro konkurenci. Získat takového klienta znamená pro konkurenci velkou výzvu, proto je velice důležité s těmito klienty udržovat dobré vztahy nejlépe prostřednictvím obchodních zástupců pro VIP klienty. Takový obchodní zástupce by měl včas rozpoznat hrozící nebezpečí ztráty zákazníka z této skupiny a prostřednictvím podpůrných obchodních nástrojů by měl udělat vše pro to, aby o klienta A kategorie nepřišel. Samozřejmostí by pak měl být bezchybný servis těchto zákazníků, profesionalita při provádění služeb, dodržování termínů, odbornost a velmi dobré, přátelské vztahy.

Zákazníci AA skupiny viz. tab. 4.4.1, kterých má divize Sever 120, patří k pilířům společnosti a ztráta takového zákazníka může mít nedozírné následky, v případě, že by došlo ke ztrátě více zákazníků z této skupiny, může to mít pro divizi až likvidační charakter. Je proto potřeba dodržovat všechny výše zmíněné standardy a postupy a to na všech úrovních obsluhy takového klienta. V praxi to například znamená, že pokud klienta

kategorie A obsluhuje řidič, který je v této firmě poprvé, měl by být důsledně poučen, kde se mají např. přistavit kontejnery a to i za cenu toho, že pojedou k tomuto zákazníkovi řidiči dva, aby došlo k důkladnému zaškolení. Nebo v případě, že řidič nestihne dojet v určenou dobu na místo, měl by s předstihem informovat o zpoždění dispečera, který by měl tuto informaci včas předat odpovědné osobě. U klientů kategorie A by měla být informace o tom, že se jedná o klienta skupiny A, přístupná minimálně pro dispečink, jeho zaměstnanci by měli s těmito informacemi aktivně pracovat. V případě nesrovnalostí je potřeba komunikovat s obchodním zástupcem a operativně a přednostně řešit nesrovnalosti u těchto klientů.

U 16 zákazníků, kteří jsou ve skupině AB – jsou to ti, jejichž obrat je vyšší než příspěvek k zisku, je potřeba provést detailní rozbor kalkulací jednotlivých firem. V této oblasti je potřeba se prioritně zaměřit na zákazníky 113, 127 a 133 viz. tab. č. 4.4.2, kteří vykazují největší rozdíl v měřených kritériích. Zjistit co je příčinou nižšího nastavení GM oproti standardním 15 %, které běžně společnost při stanovení ceny kalkuluje. U těchto zákazníků není vhodné bez předchozí analýzy navrhnout nejjednodušší cestu a zvýšit ceny, neboť tím riskujeme ztrátu velkého objemu tržeb z důvodu jejich odchodu ke konkurenci. Úspory by se měly hledat uvnitř firmy, zamezit plýtvání, optimalizovat a zefektivnit všechny činnosti. Také je potřeba dobrá znalost konkurenčních prodejců, jejich strategie a kvality, abychom konkurenci včas zabránili v přebrání této atraktivní kategorie zákazníků.

Do skupiny BA patří těchto sedm zákazníků: 138, 140, 141, 142, 144, 147, 149. Tito jsou pro divizi Sever snad ještě důležitější než klienti, kteří jsou ve skupině AA, protože produkují vyšší příspěvek k zisku při nižším obratu. Mají dobře nastavené ceny, tyto by si měla firma „hýčkat.“ Platí pro ně stejná doporučení jako pro klienty skupiny AA s důrazem na bezchybný servis těchto zákazníků.

5.2. Zákazníci B skupiny

U zákazníků patřící do skupiny B, v příloze číslo 3 a 4 jsou označeni žlutou barvou, je potřeba se aktivně podílet na tom, aby rozšířili kategorii A. Vhodné by bylo pracovat i na rozšíření skupiny B o zákazníky ze skupiny C, tím bychom docílili snižování rizika vysoké závislosti na zákaznících ve skupině A.

5.3. Zákazníci C skupiny

U zákazníků skupiny C, kterých je nejvíce, bude potřeba provést nejvíce změn. Jedná o nejjobsáhlejší skupinu s nejnižším obratem i příspěvkem k zisku. Pokud se podíváme na tuto skupinu podrobně, zjistíme, že se zde objevují firmy, které učinily obrat za více než 65 000 Kč, ale i takové, které vykazují obrat v řádech stokorun za rok. Najdeme však zde i firmy, které se nacházejí v záporných číslech.

U firem, které jsou dlužné, je potřeba, co nejdříve nedoplatky vyřešit, v systémech si vést informaci o nedoplatku a do budoucna s těmito firmami spolupracovat pouze při úhradě v hotovosti. Jelikož divize Sever nemá zákazníky, u kterých by byly evidovány vyšší pohledávky, bude dostačující v tomto ohledu zachovat dosavadní postupy, které se jeví jako dostačující.

Jelikož se u zákazníků nejčastěji objevuje GM ve výši 15 %, bylo by vhodné provést srovnání, zda ceny pokrývají meziroční růst provozních nákladů za energie a suroviny. Je možné, že stávající ceny z důvodu zvyšování cen energií a surovin již nepokrývají náklady a jsou proto nerentabilní.

Při analýze zákazníků, z přílohy číslo 3 vyplývá, že jen 1561 z nich, učinilo v roce 2014 obrat vyšší než 5 000 Kč. Příspěvek k zisku, který plyne ze zmíněného obratu 5 000 Kč činí 756 Kč (viz. příloha č.4). Toto zjištění je velmi alarmující, zejména protože téměř polovina zákazníků učinila roční obrat nižší než 5 000 Kč a jejich příspěvek k zisku byl tedy ještě nižší než 756 Kč. Doporučujeme u těchto klientů prověřit, zda ceny, za které jim jsou služby poskytovány, odpovídají nákladům. Konkrétně se může jednat o administrativu, kde je s likvidací nebezpečných odpadů spojeno velké množství administrativních úkonů. V této skupině se setkáváme i se zákazníky, kteří učinili obrat v řádech desítek korun a jejich příspěvek k zisku je tedy v podstatě nulový. U těchto by bylo potřeba zvážit zavedení minimální platby za likvidaci, nebo platby za vystavení dokumentace, neboť je pro firmu nevýhodné s těmito zákazníky za stávajících podmínek spolupracovat.

Obecně by bylo vhodné se u zákazníků skupiny C zaměřit na kalkulace a ceny, které by mnohdy měly být přepočítány a upraveny. Dalším pomocným krokem se jeví přenechání zákazníků skupiny C obchodním zástupcům v call centrech. Tento postup byl již vedením firmy navrhnut, jedná se konkrétně o převedení všech zákazníků do obratu 30 000 Kč za rok z obchodních zástupců v terénu na ekonomičtější operátory call center. K realizaci prozatím nedošlo. Bylo by vhodné zvážit i převedení zákazníků do obratu 50 000 Kč, relokační by měla

být provedena postupně v několika vlnách, aby změnou nebyli zasaženi klienti. Tato transformace jednoznačně přinese úsporu nákladů, protože péče o zákazníka prostřednictvím telefonu je méně nákladná než osobní kontakt. Vzhledem k charakteru služby však není možné plošné zavedení služby u všech zákazníků. U mnohých zakázek je potřeba, aby obchodní zástupce osobně zákazníka navštívil a navrhl vhodný postup, v jiných případech je potřeba osobní konzultace a návštěvy obchodníka v místě realizace zakázky. V tomto případě by mělo dojít k účtování těchto úkonů, další výjimku může tvořit zákazník, u něhož je velký potenciál zvýšení objemu spolupráce. Pokud by však většina klientů skupiny C byla obsluhována z call centra, pro obchodní zástupce v terénu by tak vznikl větší prostor pro práci se stávajícími klienty skupiny A a B, ale také na vyhledávání nových obchodních příležitostí.

Obecně by měli být všichni zákazníci divize Sever evidováni v CRM. Tento systém společnost SITA CZ a.s. má, ale plně ho nevyužívá. V současné době obchodní zástupci využívají CRM podle svého uvážení, nikoli ke každému obchodnímu případu jak by tomu mělo být. Veškerá data by se měla sdílet napříč divizí i společnostmi, každý zákazník by měl kromě základních údajů mít i označení skupiny, do které byl zařazen, neměl by scházet záznam o dlužích a samozřejmě i důležité např. neměřitelné údaje o klientovi. Tato data by se měla průběžně aktualizovat, aby s nimi mohli zaměstnanci aktivně pracovat a využívat je k efektivnější obsluze zákazníků.

6. Závěr

Bakalářská práce byla zpracována v divizi Sever společnosti SITA CZ a.s., která je součástí mezinárodního holdingu SUEZ Environnement, zabývající se odpadovým hospodářstvím v oblasti průmyslové i municipální sféry. Cílem této práce bylo zjistit, jaká je struktura zákazníků divize Sever a navrhnout možnosti zlepšení a efektivnější spolupráce.

V práci byla nejprve představena společnost SITA CZ a.s., na indikátorech obratu, výsledku hospodaření a ukazatelích rentability došlo k přiblížení ekonomické situace celé společnosti, poté byly představeny služby, které společnost prostřednictvím vlastního programu TOH nabízí. Dále byly prezentovány v oboru stěžejní legislativní předpisy, došlo k vymezení základních pojmů jako odpad, katalog odpadů, druhotná surovina, recyklace, rekultivace atd. V následující části teoretického oddílu byly objasněny přístupy Paretova analýza a ABC analýza. Tyto pak byly aplikovány přímo na datech zákazníků divize Sever za rok 2014.

V praktické části proběhlo srovnání obratu a počtu zákazníků divize Sever za roky 2013 a 2014. Byli definováni zákazníci společnosti, nastíněno konkurenční prostředí podniku a na datech divize Sever za rok 2014 proběhla aplikace Paretovy analýzy a následně i ABC analýzy, obě shodně na ukazatelích obratu a příspěvku k zisku.

Výsledky byly velmi zajímavé. Ukázaly, že 79,99 % obratu učinilo jen 4,14 % zákazníků a 80 % příspěvku k zisku přináší 3,94 % klientů. Po převedení procent na počty zákazníků lze vidět, že je divize Sever existenčně závislá u obratu na 137 a u příspěvku k zisku na 127 zákaznících z celkového počtu 3310 zákazníků.

Po aplikování ABC analýzy na data zákazníků divize Sever, se v ukazateli obratu skupina 3310 zákazníků rozdělila takto:

- skupina A – 137,
- skupina B – 354,
- skupina C – 2819.

V případě příspěvku k zisku se stejný počet klientů rozvrhl do těchto kategorií:

- skupina A – 127,
- skupina B – 347,
- skupina C – 2836.

U zákazníků skupiny A byl proveden detailní rozbor za účelem identifikace oblasti, která divizi přináší největší příjmy. U obou sledovaných indikátorů je hlavní oblastí průmysl, stavebnictví, zdravotnictví a municipální sféra. Následují firmy zpracovávající druhotné suroviny, třetí jsou konkurenční společnosti, nejmenší část tvoří ostatní divize spolu s dceřinými společnostmi SITA CZ a.s.

Po provedení syntézy získaných dat se jeví klíčovými 143 zákazníků, kteří po uskutečnění ABC analýzy byli alespoň v jednom ukazateli (obrat a příspěvek k zisku) ve skupině A. K těmto 143 stěžejním zákazníkům je vhodné přistupovat velmi profesionálně a vstřícně. Z hlediska manažerů podniku aktivně sledovat spokojenost těchto zákazníků, ze strany obchodních zástupců věnovat těmto klientům nadstandardní péči, z provozní oblasti zajistit bezchybnou a pružnou obsluhu.

Při podrobném rozboru bylo definováno 6 firem, jež vykazaly největší propad (o více než 60 pozic) v ukazateli příspěvek k zisku oproti obratu, jedna společnost se propadla dokonce o 258 míst. Jedná se o firmu z kategorie B a u této je potřeba provést detailní analýzu dat, provést rekalkulaci a zvážit neměřitelná hlediska, podle výsledků pak provést nápravná opatření.

U zákazníků skupiny B je potřeba i nadále aktivně spolupracovat a snažit se o rozšíření služeb. Vhodné by bylo rozšířit tuto skupinu, protože může pomoci diverzifikovat riziko závislosti na zákaznících skupiny A.

V kategorii C, která čítá přes dva tisíce osm set klientů je potřeba provést zásadní změny. Jako nejdůležitější se jeví provést rekalkulaci cen, zároveň zvážit možnost zavedení minimální platby za likvidaci, případně účtování poplatku spojeného s administrativou, která je vzhledem k legislativě velmi náročná. Detailní analýza cen a nastavení kalkulací by mohlo být předmětem další práce, jelikož se jedná o zajímavé a obsáhlé téma a v této práci není dostatek prostoru pro jeho realizaci.

Dalším krokem, by mělo být převedení zákazníků s nižším obratem na obchodníky do call centra. Nejprve převod zákazníků s obratem do 30 000 Kč a v další vlně pak zákazníků s obratem do 50 000 Kč, samozřejmě by však měly zůstat již zmíněné výjimky. Pro společnost to bude znamenat úsporu z hlediska nákladů na osobní kontakt se zákazníky. Obchodní zástupci tak získají větší prostor pro kontakt klíčových zákazníků a vyhledávání nových příležitostí.

Jednoznačně je potřeba začít aktivně pracovat se systémem CRM, vést v něm veškerá data a aktualizovat je.

Byli vymezení a analyzováni zákazníci divize Sever společnosti SITA CZ a.s., došlo k definování vhodných postupů, návrhů a řešení, která mohou pomoci zaměstnancům k zefektivnění spolupráce se zákazníky společnosti, což bylo hlavním cílem bakalářské práce.

Seznam použité literatury:

- [1] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [2] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika: pro kombinovanou formu studia. 1. vyd.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 59 s. ISBN 80-7194-914-0.
- [3] KHAN, M. Y. a P. K. JAIN. *Financial management: Text, Problems and Case. 5. vyd.* New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007, 1392 s. ISBN 0070656142
- [4] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ and K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] LAMBERT, Douglas a kol. *Logistika. 2. vyd.* Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [7] MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II. 1. vyd.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010, 117 s. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [8] ROZSYPAL, Josef. *Totální odpadové hospodářství SITA CZ. 2006*
- [9] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- [10] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

- [11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [12] VOŠTOVÁ, Věra. *Logistika odpadového hospodářství*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. 349 s. ISBN 978-80-01-04426-1.
- [13] .A.S.A. – poskytovatel služeb odpadového hospodářství ve střední a jihovýchodní Evropě – .A.S.A.. *.A.S.A. Abfall Service*. [online]. © 2009 – 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Uvod.html>
- [14] DC GROUP: *OCompanies* [online]. 2009 [cit. 8. 1. 2015] Dostupné z: www.systemoctopus.com/ocompanies/view/25638955
- [15] Inisoft.cz. *Inisoft – software, ekologie, poradenství*. [online]. Bez udání data [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.inisoft.cz/strana/legislativni-prirucka>
- [16] Paretův diagram. *Management kvality pro všeobecné zemědělství*. [online]. 2.2.2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=4836
- [17] Profil společnosti – AVE. *AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o.*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.ave.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [18] Profil společnosti – Marius Pedersen a.s.. *Marius Pedersen a.s.*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>
- [19] SITA CZ a.s.: *Odpadové hospodářství, odpady* [online]. SITA CZ, ©2009 [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.sita.cz/page/100.uvod/>
- [20] Výpis z obchodního rejstříku. In: sbírka listin. 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=712323&typ=PLATNY>

[21] ZIKMUND, Martin. *Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu*. [online]. 2011 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu/pdf>

Seznam zkratek

ADR - Accord Dangereuses Route - Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí

a.s.- akciová společnost

CRM - Customer Relationship Management - řízení vztahů se zákazníky

ČSN – česká technická norma

ČOI - Česká obchodní inspekce

DRUSUR - druhotné suroviny

EU - Evropská unie

GM - Gross Margin

ISO/IEC – normy managementu jakosti

IT- informační technologie

OHASAS – normy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví

OMO - oblastní manažer obchodu

PCB - polychlorované bifenyly

ROA - rentabilita celkového kapitálu

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

spol.s.r.o. - společnost s ručením omezeným

TIS - tisíc

TOH - totální odpadové hospodářství

VIP - very important person – velmi důležitá osoba

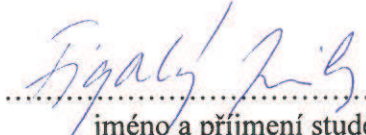
VPO - vedoucí provozního oddělení

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015


jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: VZZ 2007 – 2013, společnost SITA CZ a.s.

Příloha č. 2: Zákazníci společnosti SITA CZ a.s. dle divizí a obratu

Příloha č. 3: Přehled zákazníků, obrat

Příloha č. 4: Přehled zákazníků, GM

Příloha č. 5: Srovnání zákazníků obrat, GM